# مركز المشروعات الدولية الخاصة

**لمزيد من المعلومات يرجى الاتصال بالعنوان التالي:**
٣٥ عمارات العبور – طريق صلاح سالم، القاهرة
هاتف: ٢٠٢-٢٦٣٠٩٢٣ فاكس: ٢٠٢-٢٦٣٠٤٥٩
بريد إلكتروني : cipe@cipe-egypt.org
الموقع باللغة العربية : www.cipe-egypt.org
الموقع باللغة الإنجليزية : www.cipe.org

مـركـز المشـروعـات الـدولـية الـخـاصـة
Center for International Private Enterprise

# المسئولية الاجتماعية لرأس المال في التجربة الهندية

## بقلم: د. جامشيد جيه إيرانى

## ١ نوفمبر ٢٠٠٢

---

*الفى دكتور/ جامشيد جيه إيرانى Dr. Jamshed J Irani - رئيس مجلس إدارة المجلس الاجتماعي الهندي الأمريكـي ومديـر مؤسسة أبناء تاتا المحدودة، هذه الكلمة حول أوضاع الصناعة فى الهند، خلال الاجتماع السنوى السابع والعشرون لمجلس الاعمال الهندى الامريكى فى يونيو ٢٠٠٢م.*

---

رغـم أن مصطلح المسئولية الاجتماعية للشركات يدخل ضمن مجموعة المصطلحات الجديدة، إلا أنه مفهوم قديم. وإننى أتمسك بخمسة مبادئ أساسية حاولت أن أعيش بها طوال حياتي:

١. يجب ألا يكون المال هو الهدف الأساسى للصناعة، فلهدف يجب أن يكـون خدمة العملاء وأصحاب المصـلحة، وتكون النتيجة عندئذ بلا شك هى تحقيق كسب مادى. ويؤدى الالتزام بالامتياز فى الجودة إلى تحقيق المزيد من الثروة.
٢. وعلى ذلك يجب إتاحة جزء من الثروة المكتسبة لصالح المجتمع والدولة.
٣. وأثـناء تكوين الثروة يجب ألا نكتفى بحماية البيئة فقط، بل لا بد من تحسينها حتى نترك لأطفالنا هذا العالم الذى - أقترضناه منهم - فى صورة أفضل.
٤. إن قيادة الشركات تحيا بهذه المثاليات وبالتالى تعتبر قدوة ومثلا يحتذي به.
٥. الشـئ الثابت الوحيد فى عالم اليوم هو التغيير وعلى ذلك فلا بد للقيادات أن تتوقع التغيير، وأن تحث علـى التغيير وتجعله مقبولا لدى جميع أصحاب المصالح، وأن تحول أي تهديدات إلى فرص يمكن اقتناصها من خلال رؤيتهم الصائبة وتصرفاتهم.

وإذا مـا نظرنا إلى كل ذلك، نجد أن الأمر بسيط جدا ويمكن تنفيذه، إلا أننى أؤكد لكـم وأنا أتكلم من خلال تجاربى، ان الحياة التى نعيشها فى ظل هذه المبادئ تكون حياة مليئة بالكفاح والتعلم وبالانجاز أحيانا وتحقيق الرضـى. وبسبب العولمة لم تعد الصناعة تنحصر داخل الحدود التقليدية لان من مميزا ت هذه العولمة اتساع السوق والتغيير في نمط الإنتاج، وإمكانية المنافسة مع الأسواق العالمية.

وفى العقدين الأخيرين لعبت الشركات متعددة الجنسية دورا مهما فى تحديد الأسواق والتأثير على سلوك عدد كبيـر من المستهلكين. وأتاحت العولمة وتحرير الأقتصاد للصناعة فرصة عظيمة لكى تصبح مجالا للتنافس العالمى وذلك عن طريق التوسع فى الإنتاج وفى حصة السوق، وعلى الجانب الآخر فإن هذا الموقف يفرض تحـديا عظـيما بالنسـبة لاستدامة وبقاء هذه الصناعة، وخاصة فى ظل تزايد السخط على الشركات متعددة الجنسية فى مختلف أنحاء العالم. وكانت هناك احتجاجات من العمال والمستهلكين المهمشين والنشطاء البيئيين والاجتماعيين ضد السيطرة غير المسبوقة لتلك الشركات متعددة الجنسية.

أوجـدت ثـورة تكنولوجيا الاتصالات وفاعلية الاقتصادات القائمة على المعرفة إلى ظهور نموذج جديد من الشـركات ومـن أسـلوب ممارسـة سـلطة الادارة. وأدى النمو المتزايد فى إدراك الحاجة إلى الاستدامة الايكولوجـية إلـى تمهـيد الطريق أمام جيل جديد من قادة الشركات يهتمون باستجابة أفراد المجتمع المحلي وباسـتدامة البيـئة. وفـى مـثل هذا السياق نجد انفسنا بحاجة لفهم الاتجاه الجديد فى المسئولية الاجتماعية للشركات.

فـى وقـت لـيس ببعيد تعرفت على فلسفة وأسلوب العمل بطريقة شركة تاتا Tata، وما تزال حياة مؤسس المجمـوعة وهـو جامسيتجى نوصر وانجى تاتا مصدر إلهامنا وارشادنا. وهنا أود إلقاء الضوء على بعض النقاط الخاصة بشخصيته والتى تبين نظرته الكلية إلى العمل وفلسفته في العمل وما ترك من ميراث ثرى من المثل العليا التى ما تزال تنير لنا طريقنا .

أولا وقـبل كـل شئ كانت هناك وطنيته، ولربما كان أول رجل أعمال وطني فى البلاد، وعرف أن الحرية الحقيقية لن تتحقق بمجرد تحقيق الحرية السياسية فقط بل لا بد كذلك من ربط قوى العلم والتكنولوجيا باقتصاد الدولة لتحسين معيشة الشعب فى الهند. وكتبت مجلة التايمز الهندية فى نعيه: إنه كان دائما مولعا بتقدم الهند وشديد الاهتمام بشعبها الكبير.

معظمـنا يحب وطنه مثل حب جامستجى تاتا لوطنه، إلا أنه كان مختلفا لأنه كان أيضا صاحب رؤي وكان رياديـا، ولم يكن عنده شك في أن الهند إذا ما أرادت ان تستفيد من مواردها البشرية والمادية، لابد لها من استعمال أحدث ما وصل إليه العلم وتطبيق أحدث الطرق فى شركاتها.

وبـناء على ذلك عندما أراد أن يغزو مجال الحديد والصلب ذهب إلى قلعة الصلب وقتئذ وهى بتسبرج حتى يأتى بأحسن الخبراء فى مجال الحديد والصلب. وعندما ثار الجدل بأن الهند محكوم عليها أن تبقى بلدا منتجا للقطـن الخـام وأن مديـنة لانكشير هى المدينة الوحيدة التى تتمتع بالمناخ المناسب لإنتاج الغزل والملابس القطنـية، تولـى الـبحث فى جميع أنحاء الهند وفى مرتفعاتها ومنخفضاتها عن أحسن مكان تطابق ظروفه المناخية مدينة لانكشير، وأخيرا وقع اختياره على منطقة ناجبور ليبدأ مغامرته الأولى فى التصنيع- مصانع الأمبراطورة- حيث أنها كانت متاخمة لإقليم زراعة القطن، وقام بتركيب رشاشات المياه بالمصنع حتى تكون الـرطوبة به مماثلة لرطوبة لانكشير، واغتنم كل فرصة مواتية لزيارة المعارض الصناعية فى أنحاء العالم

حتـى يقف بنفسه على آخر وأحدث الاختراعات فى الصناعة والآلات وكان يحضرها إلى وطنه حتى يراها المواطنون رأى العين.

وربمـا كـان من بين المغامرين أصحاب الأعمال القلائل الأول فى العالم بأسره الذى عرف أن التعاطف مع احتـياجات العمال يعتبر من الأسس الجيدة لممارسة العمل فى الشركات. إن الوقت لا يسمح لى بأن أحصى تفصـيليا وأعـدد ما أقامه من مبادرات وفلسفات غير مسبوقة لرفاهية العمال فى مصانع الغزل والنسيج التى كـان يمتلكها ويديرها، أو العلاقات الصناعية بالنسبة لمصانع الصلب التابعة لشركة تاتا، ويكفى أن يقال أن جامسـيتجى تاتا وضع تصورا لانشاء صندوق اقتصادي ونظام لمعاشات التقاعد للعمال فى وقت كانت مثل هذه المفاهيم غريبة حتى فى الغرب.

وربمـا نجد أفضل تصور لرؤيته هذه فى رسالة كتبها إلى ابنه دوراب عن شكل المدينة التى تحيط بمصنع الصـلب وما يجب أن تكون عليه حيث كتب: النـاس يلوموننا دائما ويتهموننا بأننا نضيع النقود على مدينة جامشـيد بـور، ودائمـا يسألوننا: هل من الضروري صرف كل تلك المبالغ على بناء االمساكن والصرف الصـحي والطـرق والمستشـفيات وعلى رفاهية الناس. أيها السادة إن الناس الذين يسألون مثل هذه الأسئلة للأسف الشديد تنقصهم القدرة على التخيل، فنحن لانريد وضع صف من الأكواخ للعاملين فى جامشيد بور بل نريد أن نبنى مدينة.

وبعـد مـرور ثمانـين عاما تقريبا على تلك الرسالة نجد أن هذه التصورات الهادفة مازالت تلهمنا وتنير لنا طـريقنا فى تاتا للصلب، ولا أكون مبالغا عندما أقول أن نوعية الحياة فى جامشيد بور ربما تكون افضل من أى مكـان فـى الدولـة، وفى الحقيقة - وبغض النظر عن أعمال الشركة - يرجع ذلك إلى أن تاتا للصلب تصرف مبالغ كبيرة سنويا على صيانة تلك المدينة وتحسين الخدمات الأخرى فيها.

وعـودة مرة أخرى إلى المؤسس الذى أسس أحد الرموز الأصيلة الاخري ذات الجودة العالية لمجموعة تاتا: الـدعم المطلـق لمعاييـر الـتكامل. ومن حسن حظه أنه عاش فى قت كان التكامل من السمات السائدة فى المعـاملات، ولـذلك كان من اليسير عليه أن يؤسس مبادئ أمينة وصريحة وواضحة تحكم كل تعاملاته فى مجال الأعمال.

وبالنسـبة للسيد الذى عاش فى فترة زمنية تندر فيها قيم الاستقامة كانت المبادئ تزيد من تكلفة الانتاج، وكان يدرك ذلك جيدا، ولكن هل كانت هذه مشكلة بالنسبة له عندما كان يدير مقادير مجموعة الشركات التى رأسها لأكثـر من نصف القرن الماضى؟ لقد سئل: ما الذي يمكن ان يحدث لو ان فلسفة تاتا كانت مثل تلك الفلسفات الأخـرى لبعض الشركات التي لا تتورع في عمل أي شيء لتحصل علي ما تريد ؟ وكانت اجابته: لقد فكرت كثيـرا في ذلك وتوصلت الي قرار نهائي وهو انه لو كنا مثل المجموعات الأخرى لتضاعف حجم مجموعتنا مرتين بالنسبة للحجم الحالي، أي ان تضحيتنا تمثل ١٠٠% من النمو الا اننا لا نريدها بأي أسلوب آخر.

وكـان جامسـيتجي تاتا رائدا في مجال اخر، وكان ذلك علي ما أعتقد هو أكثر مبادئه تأثيرا. فى وقت ما كـان كـارل ماركس يطالب عمال العالم أن يتحدوا لأنهم لن يفقدو شيئا باتحادهم سوي الأغلال التى تكبلهم. وقـبل عقـود طـويلة مـن قيام رجال الصناعة المثقفون فى الولايات المتحدة وانجلترا بالتفكير الهادف نحو مسـئولية الشـركات الاجتماعية، نجد ان جامسيتجي تاتا قد حدد أهداف الشركات: وكان علي يقين انه لكى يـتحقق الازدهـار الاقتصادى لأي شركة حرة لابد لها ان تكون فى خدمة المجتمع، وكان يعتقد ان المجتمع يضع ثقته فى الشركات لتحقيق القيمة بكفاءة عالية، ولهذا فإن الشركات ما هى الا وصي امين، لأن ما يأتي من الناس لابد ان يعود مرة أخرى الى الناس.

هـذا الاقتراح –بالنسبة لنا فى الهند -ليس غريبا لان هذا هو ما نادي به غاندى ونصح به رجال التجارة في مجتمعـنا والذين اشتركوا في النضال من اجل الاستقلال، ولكن اذا ما استرجعت الذاكره وتدبرت فى نظرة الـناس إلـى الرأسـمالية طوال الجزء الأكبر من القرن الماضى، بل وفى نظرة الكثيرين إليها فى عصرنا الحالـى، ستتأكد أن الشخص الذى اكتشف الصلة الوثيقة بين الشركات وحاجة المجتمع منذ قرن مضي كان يتمـتع بـرؤية واسـعة وخيال غير عادي، وخاصة أن ذلك حدث عندما كانت الرأسمالية فى عقر دارها فى قبضات اللصوص من النبلاء، ولم تكن تخلو من المآسى التى صورها وشرحها تشارلز ديكنز فى مؤلفاته.

هـل أقول عندئذ ان الأرباح لاتهم؟ ام هل أقول ان التجارة لها غرض اجتماعي فقط؟ لا... ليس كذلك. ولا شك أنكم تعلمون أن هناك قوة فكرية كبيرة ومؤثرة تمثلها الشركات ومجتمعات المال والأكايميين فى انجلترا وأمـريكا تعـتقد اعـتقادا راسـخا وتؤمن بإن الشركات لابد ان تركز علي تعظيم الارباح فقط، وكما قال الاقتصـادي الشهير ميلتون فريدمان"إن عمل الشركات هو تحقيق الربح"، وهى مقولة منطقية ترى أن هدف تعظـيم الأربـاح يضـمن الاستخدام الكفء لجميع الموارد، واذا ما فعل ذلك كل شخص في الشركات فإن المجتمع سيستفيد استفادة عظيمة لان ذلك يعني ان موارده يتم استخدامها الاستخدام الامثل.

لـم يكـن جامستيجي تاتا ينكر أهمية الكسب المادي، بل كان يهتم كثيرا بأدق التفاصيل عندما يلاحظ فرصة تجاريـة، ثـم بعد ذلك يتأكد ان ما يقدمه يكون فى قمة الجودة لأنه بعد ذلك سيطلب ثمنا عاليا يتكافأ مع تلك الجودة العالية التي يقدمها. واذا ما اردنا التعبير عن فلسفته في التجارة بلغة عصرنا الحالى يمكن ان نقول : اجعل العميل سعيداً بالخدمات والمنتجات حتي يمكث معك ويدفع لك سعراً أعلي مقابل تلك المنتجات.

ولكـن قد تتسلط علي المرء فكرة تعظيم العائد بالنسبة لحاملي الاسهم وذلك على حساب العائد على أصحاب المصلحة، وهى في رأيي فكرة قصيرة المدي تصبح علي المدي الطويل وصفة ناجحة من اجل تحقيق كارثة كبـري. والآن وبعـد مرور عقود عديدة على تأسيس تاتا ما تزال الشركة تشق طريقها في عالم التجارة واضـعة فـي اعتـبارها دائما وفي دائرة مركز اهتماماتها المسئولية الاجتماعية. ثم بدأت أعداد متزايدة من الشـركات الكبيرة فى الولايات المتحدة وبريطانيا تراعى المسئولية الاجتماعية فى كل استراتيجياتها. وهناك فـي الهـند مؤسسـات مثل جودريج لها سجلات مشرفة من الطراز الاول في الربط بين التزاماتها التجارية واهتماماتها البيئية.

واسـتطيع عـند هذه النقطة ان اتباهي واقول ان الدنيا حالياً تدرك وبوضوح ما ادركه مؤسس مجموعتنا منذ اكثر من مائه عام مضت. ولكن السيد / تاتا واجه عدة تحديات مختلفة فلم تكن الدنيا حينئذ قرية عالمية، ولم يكـن المساهمون وقتئذ يتمتعون بما هم عليه الآن من نشاط ومعرفة ومطالب كثيرة، ولم تكن التكنولوجيا وقتئذ مزدهرة ولم تصل الي ما وصلت اليه حاليا وبالطبع لم يكن المستهلك ملكا متوجا .
فى الوقت الحالى تزداد تنحية قيادات الشركات من مسئولياتها أسرع من أى وقت مضى بسبب ازدياد مطالب أصحاب المصالح، الذين يرون أن الشئ الثابت الوحيد فى عالمهم هو التغيير. والحقيقة أن الدنيا لاتدور حول محـورها بأسرع مما كانت من قبل، لكنك إذا سألت أي شخص في مركز قيادي سيقول لك انها بلاشك تدور اسـرع. وفـى عصرنا هذا تهتم القيادات كلها بالتوقعات والاتصالات والتحفيز والعمل، وأصبح من الواجب علـى قيادات الشركات اكثر من ذي قبل ان تكون دائما فى المقدمة تحسبا لمواجهة أي تهديد أو لاقتناص أي فرصه مواتية.

ان الصـناعة التحويلـية الهـندية تواجه الآن اكبر واعظم تحديا لها منذ نشأتها، حيث ان عشر سنوات من التحـرر الاقتصادي قد ايقظت كل الناس من سباتهم النسبى، فى فترة كان التسويق فيها لا يختلف كثيرا عن توزيع الحصص. واذا وجدت جيوبا من الصناعات الهندية لم تتبين بعد حقيقة الأوضاع الراهنة، فإنها – بعد وفاء الهند بجميع التزاماتها تجاه منظمة التجارة العالمية واتساع مظلة هذه المنظمة لتشمل الخدمات والزراعه، ودخول الصين تحت لوائها- ستجد نفسها خلال العامين أو الثلاثة اعوام القادمة عرضة لتغيرات جذرية.

وإننـى علـي يقين ان هذه المجموعة من الظروف ستعطي الهند والشعب الهندى فرصا عظيمة في المستقبل القريب وذلك استنادا إلي العوامل التالية:

**أولا :** لاول مرة في التاريخ اصبح تكوين الثروه يعتمد كلية علي الذكاء. ومع أن المجتمع الهندي يهتم دائما بالتعلـيم إلا أن التعلـيم الهندى لم تتح له فرصة الارتباط بالتصنيع حتي يتحول هذا التعليم إلى ثروة. والحقيقة أن التصنيع فى عصر الكمبيوتر يقوم أساسا على الفكر، وتعتبر هذه فرصة غير مسبوقة أمام الدولة التي قدمت للعالم الصفر وعلم الحساب وعلماء مثل آريابهاتا و سى فى رامان.

**ثانـيا :** من الناحية الثقافية، يمكن القول أن الفردية القوية جداً وكراهية الانضباط وجميع الصفات التي كانت مصـدر خراب للمجتمع الهندي والتي تتناقض مع الثقافة الكونفوشيوسية، قد تصبح نقاط قوة فى عالم المستقبل، حيث يقال : إن القيمة لا تتحقق بتحسين ما هو معروف، بل بأخذ الخطوة الصحيحة لاقتحام المجهول. وهناك عدد قليل من الثقافات فى وضع أفضل للتنبوء بالفرص المواتيه في هذا العالم وذلك عوضاً عن الثقافة الهندية الفوضوية.

**ثالـثا :** سـتكون للقيم اهمية وشأن أكثر من أي وقت مضى بالنسبة لكيان أى شركة. وقد أصبحت القيم أكثر تأثيرا على المستثمرين الذين رأيناهم. وبالنسبة للعملاء والموظفين ستزداد اهمية القيم التى تتمسك بها الشـركة. وحـيث أن كـل ماركة تجارية تتحول بسرعة إلى سلعة، فإن سجل أى شركة فيما يتعلق بالتنمـية المسـتدامة والمسئولية الاجتماعية سيصبح عاملا حاسما فى تحديد اختيارات العميل. كما ان الشركة ستفاضل بين المواهب وذلك طبقاً لاحتياجاتها. ولمجتمع الشركات الهندية تقاليد راسخه في هذا

المضـمار، والأكثـر مـن ذلك أن الابطال الجدد فى خلق القيمة المادية ملتزمون تماما بتدعيم القيم الاجتماعية.

والان مـا هـى النصـيحة التي يجب تقديمها للشركات الهندية ؟ إنها نصيحة واحدة فقط وتتمثل فى التوجه العالمى فى كافة المجالات: فى الطموحات، وفى الالتزام بأخلاق الشركات، وفى ممارسة سلطة الادارة، وفي وضع الحدود لتكوين القيمة المادية، وفى الاتصالات وجميع الأمور الأخرى.

ويسعدنى أن أقول أن الشركات الهندية أصبحت تعترف تدريجيا أنه لن يكون استقرار أو استدامة بدون التنمية الاقتصـاد الاجتماعـية، والاسـتقرار والاستدامة من العوامل الرئيسية بالنسبة للشركات الراغبة فى دخول المنافسـة فـى السوق العالمية. كما أن المواطنة لها جذور راسخة فى الشركات الهندية التي أصبحت بمثابة منظمات تعمل علي رفع مستوي الصحة والتعليم والأنشطة الأخرى.